

项目管理中应该处理与注意的问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/450/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_450018.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_450018.htm) 在一定资源如时间、资金、人力、设备、材料、能源动力等约束条件下，对一个有既定目标（质量、投资、进度）要求的一次性任务进行计划和控制的过程谓之曰项目管理。现代项目管理思想传入我国的时间大约在80年代初期，1980年至1985年期间，美国专家约翰宾曾四次来到中国工业科技管理大连培训中心讲授项目管理课程，这是笔者见到的在我国开展项目管理活动的最早记载。笔者从1989年开始接触项目管理，当时因任务所迫，一面当学生，一面又当先生，既要从理论上提高，又要从项目管理的实践中吸取经验，曾经很忙碌了一阵。但总的说来，笔者觉得自己项目管理实践的成效并不大，十年辛苦，谁解其味？遂成此四题，且算引子。

一、思想与工具 不可否认，项目管理需要使用计算机软件作为其重要的工具，但是比工具更为重要的是项目管理中蕴涵着的哲理思想。不更新管理思想，不改变管理体制和管理办法，单纯追求工具的完美是做不好项目管理的。不少单位用于项目管理的计算机并不少，拥有的项目管理软件也很先进，但是项目管理的成效却并不显著。更有甚者，有的单位在软硬件装备后不久，新鲜劲一过，再加上推广项目管理中必然会遇到的管理体制和管理思想上的一些问题，所购的软件便束之高阁，还要再加上一句"不适合中国国情"，这种现象在现实中并不少见。项目管理作为管理科学的一个重要分支，正日益引起各个国家项目建设者的广泛重视。它是一种运用系统科学的原理对

工程建设项目进行计划、组织和控制的系统管理方法。对工程项目建设进行有效的管理是一项自然科学和社会科学紧密结合的庞大而复杂的系统工程，同时也是一门知识密集、技术密集性的专业工作。它既涉及到管理体制、管理思想、管理水平、管理规范、人员素质、组织形式等多方面的问题，又涉及信息学、运筹学、决策科学等多种学科知识的运用，它还要充分利用以电子信息技术为代表的多项高新技术来为最终全面实现项目目标而服务。同时工程项目建设还是一项有许多人参加协作的群体行动。显然，项目管理的任务不是一个人或几个人就能够承担的，更不是单纯开发或引进一个计算机软件便能达到预期目的的。那种以为购进了一个功能齐全的先进软件，项目管理便会顺利开展的想法实在是一种天真的想法，要知道拥有软件并学会使用仅仅是万里长征的第一步。要实现项目管理的目标就必须以先进的管理思想为指导，建立一个综合的、专业化的、相对独立的、严密的项目管理组织，健全各种数据采集、管理制度，采用科学的方法和适宜的技术。同时要统一思想，统一标准，统一步骤，促使领导、技术人员和工人都能在工程项目建设的全过程中自觉地学习并掌握和运用项目管理的原理、方法和技术，齐心协力，共同奋斗，才能达到预期的效果，实现项目管理的目标。

二、主动与被动 开展项目管理的单位往往有一个从被动到主动的过程。由于国外方或世界银行等国际金融机构的严格规定，不少参与外资或合资项目建设中的建设、设计、施工、监理等单位常常被动地开展了项目管理活动。随着建设项目进度的深入，加上从事项目管理人员锲而不舍的努力，项目管理的效益逐渐为众人所注意，新的需求不断提出，

新的思想不断融汇，逐渐完成了从被动到主动的转变。在三峡工程建设中，作为业主方的三峡工程建设开发公司不仅在工地现场建设了计算机网络供承建工程的各方和监理单位使用，而且还为他们统一配备了P3软件，以供他们开展项目管理；并且早在工程招标阶段就将对项目管理的要求列入投标条件，最终以合同形式规范项目管理活动。这样客观上为项目管理由被动向主动转变创造了一个必要条件。笔者多年来的此种想法，在三峡建设中被发挥得淋漓尽致，实在大快人心。我国工程建设合同范本若能尽快吸取三峡工程建设中这一难能可贵的作法，必将大大推进我国项目管理的步伐。

### 三、综合与单项

如前所述，项目管理是一个多目标的复杂系统工程。进度、资金、质量与人、机、料、能等单项管理很难获取最大的经济效益，走综合管理是必然之路。但是，我国工程建设的现实却恰恰是上述各项管理均是“铁路警察，各管一段”，有时甚至到井水不犯河水的地步。不少单位在开展项目管理时，往往只是从某一部门（计划或概算）的单项应用入手，忽视了其系统性；个别单位甚至觉得用计算机画出了横道计划进度图就算是项目管理了，各分项之间的逻辑关系、众多资源的调配利用问题考虑得较少或根本没有考虑。这种状况长期下去，对广泛推广项目管理极为不利。解决这个问题不仅仅是单纯的软件应用问题了，而是一个事关全局的重大问题。解决要点有三：一是管理体制和管理思想要变革，二是管理人员的素质要提高，三是全员信息意识要加强。这三点全是需专文探讨的问题。

### 四、基础与应用

修路要筑路基，盖房要打基础。工程建设正式开工前要五通一平（即电、水、公路、铁路、通信五通，场地平整）。项目管理在有

了计算机、计算机网络、相关软件后，是否就可以顺利开展工作呢？答案是否定的。项目管理本身需做的基础工作仍然很多，不重视这些基础工作，就会像沙滩上盖高楼，终有一天会坍塌。笔者认为项目管理本身的主要基础工作有下列五项，且各项难度均不小，值得引起各方人士的高度重视。项目信息种类与信息的属性与项目数据字典；项目信息的存储要求、传递途径、加工和安全要求；项目的结构、费用、工艺过程（工序）的分解（包括原则、方法、具体划分表等）；项目信息标识代码；全部项目信息的电子文档化及传递。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)